

DR. TÉSITS RÓBERT – ALPEK B. LEVENTE – KUN ANTIGONÉ

## Az új típusú szociális szövetkezetek területileg eltérő foglalkoztatási szerepe

### Bevezetés

A korábbi – a kistérségi közfoglalkoztatásra fókuszáló – vizsgálatok (Tésits–Alpek 2014a, b, 2015) eredményeiből következik a kérdés, hogy hosszú távon mi lehet a célja a start-munka mintaprogram nyolc pillére közül a legnépszerűbb mezőgazdasági programnak. Bár jelentős területi differenciákkal, de országos szinten a közfoglalkoztatottak közel egynegyede a növénytermesztéshez, az állattenyésztéshez vagy hagyományos konzerváláshoz kapcsolódó munkákban vesz részt. A mezőgazdasági pillér esetében a Dunántúl (elsősorban Győr-Moson-Sopron, Veszprém és Tolna megye) kevesebb településsel, ugyanakkor egy-egy településre jutó, jóval magasabb aránnyal reprezentálja magát, míg Észak-Alföldön (főként Jász-Nagykun-Szolnok, Szabolcs-Szatmár-Bereg és Hajdú-Bihar megyében) több település osztozik az országos átlagnál egyébként magasabb értékeken (Angyal–Őszi 2012, Artner 2013, Bagó 2013, Koltai 2013, Kulinyi 2013, Oláh 2012, 2014, Szabó 2013, Zemplényi 2013).

A közfoglalkoztatási program népszerűsége a fent említett térségekben nem meglepő, hiszen az a helyi sajátosságokra figyelemmel valósítja meg a nagyüzemi és a háztáji gazdálkodás szimbiózisát, egyedi termékekkel és lehetőleg minél magasabb feldolgozottsági fok elérésével. Tehát éppen a leghátrányosabb helyzetű térségekben az alacsony képzettségű emberek számára kínálnak olyan megoldásokat, amelyek elvileg hosszú távon – gyakorlatorientált képzéssel kiegészítve – biztosítják megélhetésüket. Azonban ha csak az önellátó lakossági kertgazdálkodás és az ehhez kapcsolódó képességek oktatása a cél, az konzerválhatja is a periférikus helyzetet. Az olcsó munkaerővel mindez csak a rövid távú versenyképesség javítását szolgálja. Fontos kérdésként merül fel tehát, hogy hogyan lehet és lehet-e ezekben a térségekben a termelékenység is figyelembe vevő tartós foglalkoztatás lehetőségét kínálni?

Az új típusú szociális szövetkezetek létrehozásának támogatásáról 2012-ben született döntés, ennek első fázisa az ország 47 leghátrányosabb kistérségének 800 olyan települését érintette, ahol ötezernél kevesebben élnek, és a hagyományos pályázati rendszerben nem tudtak előrelépni (Giró-Szász 2012). Az akkori tervek szerint az induló szociális szövetkezetek számára 5 millió forintos támogatást irányoztak elő, többek között azzal a feltétellel, hogy a kisebb településeken minden halmozottan hátrányos helyzetű családot megpróbáljanak bevonni. A tervek szerint néhány év után, a következő fázisban már 15 millió, a harmadik szinten pedig 50 millió forintra lehet pályázni, amikor a közös tevékenységet már kisipari üzemekkel folytatják.

2013-ban az Új Széchenyi Terv keretében megjelentek a TÁMOP szociális gazdaság fejlesztésére kiírt pályázatai. Ebben kiemelt szerep jut a konvergenciaregiókban az önfenn-tartást célzó szociális szövetkezetek támogatásának. A pályázat többek között támogatást

biztosít újonnan alakult szociális szövetkezeteknek, az adott térségben munka nélkül élő és mindennapi megélhetési problémákkal küzdő hátrányos helyzetű emberek önfenntartásának elősegítése érdekében. Ezáltal a hátrányos helyzetű térségekben élők lehetőséget kapnak arra, hogy csatlakozzanak egy olyan gazdasági, termelőtevékenységet végző közösséghez, ahol előteremthetik a mindennapi megélhetéshez szükséges jövedelmüket.

A jelen vizsgálat célja, hogy felmérje a 2012. január 1. után alakult, új típusú szociális szövetkezetek megalakulásának körülményei mellett azok tevékenységének, foglalkoztatási, esetlegesen reintegrációs szerepvállalásának területi következményeit. További célként fogalmazódott meg azon erőforrások körének feltérképezése, amelyek segíthetik a térségi fejlődést, az életminőség javítását. A fentiekén túl a legfontosabb cél a hosszú távú fenntarthatóság vizsgálata, olyan tényezők figyelembevételével, mint a termékek/szolgáltatások iránt megnyilvánuló folyamatos és megújuló kereslet megléte és területi hatóköre, amely elengedhetetlen a fennmaradáshoz, vagy épp a továbbfejlődéshez, növekedéshez. Szükségesnek láttuk tehát feltárni azokat az erőfeszítéseket, amelyek véleményünk szerint biztosíthatják a piacon maradás lehetőségét, esetlegesen a pályázati támogatások nélküli önfenntartást.

### Szakirodalmi előzmények

A szociális szövetkezetekről az első átfogó kutatást a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Kutató Intézet végezte még 2010-ben (Petheő 2010). A fogalmi kérdések mellett a tanulmány foglalkozott a szociális gazdasággal és szövetkezetekkel kapcsolatos európai politikák értékelésével, a harmadik szektorhoz kapcsolódó eddigi uniós kutatások eredményeivel, külön hangsúlyt helyezve olyan európai példák bemutatására, amelyek a szociális szövetkezetek működésének elősegítésére, támogatására fókuszáltak. Áttekintette a szociális szövetkezetek 2010-et megelőző tevékenységét, kiemelve azokat a lehetséges területeket, amelyek lehetőséget biztosítanak a magyarországi szociális szövetkezetek kibontakozásához. A hazai helyzet értékelésénél számolt a bőségebb EU támogatási keretek felhasználásának az esélyeivel.

Újabb, a témakört érintő jelentős eredmények 2011-ben láttak napvilágot, amelyek már a szociális szövetkezetek kezdeti elterjesztését ösztönző, első pályázati program tapasztalatait is értékelték (Simkó–Tarjányi 2011). Már ekkor nyilvánvalóvá vált, hogy a hazai jogszabályi környezet nem támogatta, sőt inkább diszkriminálta a szociális szövetkezeteket. Ugyanakkor e szervezetek nagyobb része nem mérte fel elég körültekintően a piaci igényeket, üzleti terveik sem voltak kellően megalapozottak. Többek között a fentieknek is köszönhetően a legtöbb szövetkezetre jellemző volt a tőkehiány és az átmeneti jellegű likviditási problémák előfordulása. A pénzügyi problémák mellett a vezetők egy részénél komoly felkészültségbeli vagy alkalmassági problémák jelentkeztek, amelyet súlyosbított, hogy a kiképzett tanácsadók és mentorok jó része sem rendelkezett gyakorlati tapasztalatokkal. A humán erőforrás problémákon túl a munkanélküli, sok esetben hátrányos helyzetű tagok munkamorálja és motiváltsága sem volt megfelelő, akik elsősorban alkalmazotti nem pedig szövetkezeti tagi, tulajdonosi szereptudattal rendelkeztek (Soltész 2012, Simkó–Tarjányi 2011).

A soron következő – már uniós támogatású – programok tapasztalatai is megerősítették azokat a korábbi megállapításokat, miszerint a pályázni kívánó, frissen bejegyzett szociális

szövetkezetek egy részének menedzsmentje még nem rendelkezett a szükséges felkészültséggel. A TÁMOP-nyertesek egy része mögött ugyanakkor anyagi-pénzügyi tartalékokkal rendelkező vállalkozók, menedzserek álltak, akik fantáziát láttak ebben a támogatási és működési formában. A sikeres pályázók másik része projektmegvalósítói tapasztalataik és kialakult piaci kapcsolataik, valamint a jobb és innovatívabb tevékenységmegválasztás révén jutottak előnyhöz. Itt hosszú távon is nagyobb esély látszott a projektek fenntarthatóságának biztosítására.

A vizsgálatok ekkor már területi szempontokat is értékelték. Ezek szerint a foglalkoztatási szempontból hátrányosabb helyzetű régiókban (Észak-Alföld, Észak-Magyarország) – főként az érthetően nagyobb pályázati aktivitás következtében – már ekkor felülreprezentáltságot tapasztalhattak. Érdekes helyzetet tükrözött a nyertes projektek településkategóriák szerinti megoszlása is. A kisebb településeken a szociális szövetkezetek számára – e pályázati típusnál nem támogatható mezőgazdasági tevékenységeken kívül – nagyon nehéz más piacképes tevékenységet találni. További fontos területi megállapítás, hogy a termékek, szolgáltatások piaca általában nem szűkül le a településre és a kistérségre, hanem a piaci réseket megtaláló szociális szövetkezetek sok esetben a tágabb földrajzi körzet piacait is megcélolták.

A TÁMOP pályázati konstrukciónak a korábbiakhoz képest komoly előnye volt, hogy az alapító tagság az előzőnél egységesebbnek, képzetesebbnek, rutinosabbnak tűnt. A bizonytalanság inkább abból adódott, hogy a vezetésének sikerül-e integrálni és motiválni a hátrányos helyzetűekből a megfelelő alkalmazottakat, valamint ténylegesen is biztosítani önfoglalkoztatóvá válásukat. A szakirodalmi másodelemzés alapján összességében elmondható, hogy az új típusú szociális szövetkezetek – bár megalakulásukat első lépésben a támogatásszerzési motiváció ösztönözte, valamint jelentős részük nem tudott igazán jó, partneri kapcsolatokat kialakítani a helyi önkormányzattal – a jövőben az innováció jó példái lehetnek a hazai vállalkozási gyakorlatban. Bár továbbra is kérdés, hogy van-e, lehet-e fenntartható szociális szövetkezet, a szervezetek többsége komolyan gondolja a tevékenység hosszabb távú fenntarthatóságának biztosítását. Ehhez azonban innovatív ötleteken, a hiánypótló szolgáltatásokon és a jó helyi kapcsolatrendszeren túl további állami támogatások, kedvezmények is szükségesek (Simkó–Tarjányi 2011, Soltész 2012).

### Kutatási módszerek

A szociális szövetkezetek eltérő területi lehetőségei vizsgálatában primer és szekunder módszereket egyaránt alkalmaztunk. A szakirodalmi másodelemzés során a szociális szövetkezeteket is érintő, szövetkezetekről szóló jogszabály hazai megjelenését (2006-ot) követő időszak cikkeit és tanulmányait értékeltük. A primer vizsgálatok részben szekunder adatbázisra, a Szociális Szövetkezetek Országos Szövetsége által 2013 végén nyilvántartott szervezetek listájára támaszkodtak. A statisztika vizsgálja a szövetkezetek területi (regionális, megyei, kistérségi, illetve településenkénti) megoszlását a megalakulás időpontja és a tevékenységi formák szempontjából. Az Excel táblába történő exportálást és rendezést követően a geoinformatika eszköztárát felhasználva QGIS-be (*Quantum Geographic Information System*), illetve ArcGIS-be (*Arc Geographic Information System*) integrálva kerültek létrehozásra a kartogramok.

A 2014. év folyamán végzett kérdőíves vizsgálat célcsoportja az országos nyilvántartásban szereplő több mint másfélezer új típusú szociális szövetkezetből az a 326 darab, amelynek székhelye valamely LHH- (leghátrányosabb helyzetű) kistérség településén van, tehát az összes szervezet egyötöde. A kérdőívet a teljes célcsoport megkapta, értékelhető választ 132 szervezet adott.

E szervezetek munkája természetesen nem kizárólag a primer szektorhoz kapcsolódik, mi több, tevékenységük ágazati osztályozása (TEÁOR) alapján valamivel több mint 60%-uk szolgáltató, és mindössze egytizedük az, amely közvetlenül mezőgazdasági tevékenységet folytat. Az előbbi, nagyobb csoportba a közösségi, társadalmi, szabadidős tevékenységek, a szociális és egészségügyi ellátás, az oktatás, a takarítás, a tanácsadás, a személyi, vagy szálláshely-szolgáltatás és a kereskedelem tartozik. A primer ágazathoz a növénytermesztés és az állattenyésztés mellett a gyümölcs- és zöldségfeldolgozás, -tartósítás, az erdei termékek gyűjtése, valamint az erdészeti, illetve erdőgazdálkodási tevékenység kapcsolódik. A feldolgozóipari szervezetek elsősorban könnyű- és élelmiszeripari, kisebb részben vegyipari termékeket állítanak elő.

A megkérdezett szervezetek területi megoszlása is változatosságot mutat, az LHH-térségekben található szövetkezetek mintegy kétharmadának székhelye Észak-Magyarország (döntően Borsod-Abaúj-Zemplén megye), a maradék egyharmad közel azonos mértékben osztozik Dél-Dunántúlon, illetve az Alföldön. A teljes területi koncentrációs ráta a települések szerinti szövetkezetszám népességarányos értékeinek regionális átlaga. A 4. ábrán az egyes kategóriák elhatárolása 25%-os lépések alkalmazásával történt, azaz a „dominánsan gazdasági” jelzővel rendelkező településeken a társadalmi jellegű tevékenységet folytató szolgáltatói szféra részaránya nem érte el a 25%-os részarányt, míg a „dominánsan társadalmi” szolgáltatásokkal jellemzett területen ez az érték meghaladta a 75%-ot. Az „inkább gazdasági” szolgáltató jellegű településeken a társadalmi szolgáltatások részaránya 25–50%-os, míg az „inkább társadalmi” szolgáltató község/város esetében az érték 50–75%.

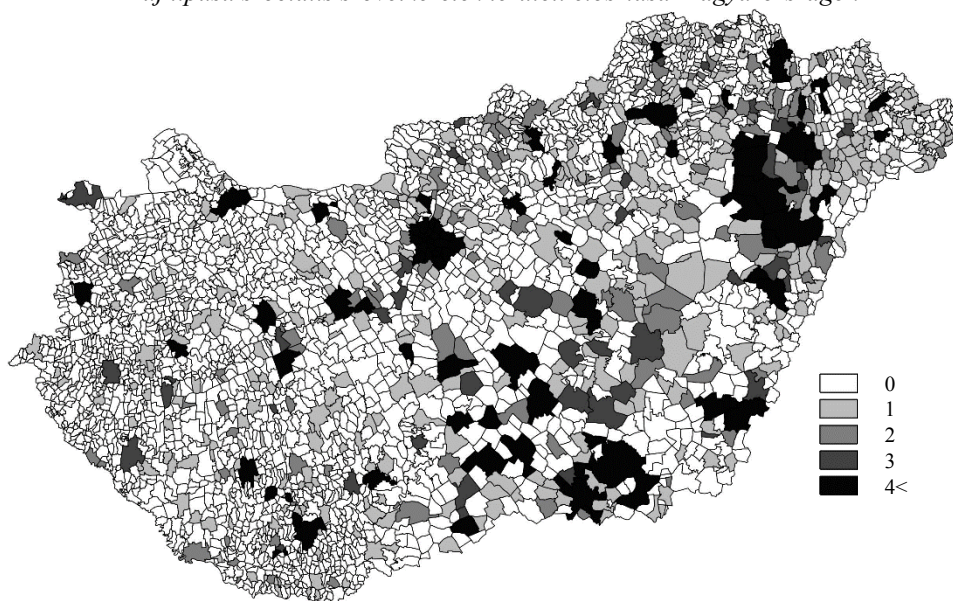
## Eredmények

### *A szociális szövetkezetek térszerkezeti képe*

A hazai szociális szövetkezetek területi megoszlása szembetűnő változatosságot mutat, kétharmaduk székhelye Észak-Magyarország és az Alföld (döntően Borsod-Abaúj-Zemplén és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye), azonban míg Dél-Dunántúl 10% fölött képviselteti magát, addig Nyugat- és Közép-Dunántúl, valamint Közép-Magyarország együttes értéke már alig haladja meg az összes szervezet számának egyötödét. Bár az alábbi térszerkezeti kép a jelentősen eltérő településméreteket, valamint a megyeszékhelyek nagyobb súlya miatt első látásra félrevezető lehet, az 1. ábra alapján azonban mégis érzékelhető, hogy az új típusú szociális szövetkezetek legnagyobb számban Észak-Alföld mellett Észak-Magyarországon koncentrálódnak. Az abszolút értékeknél természetesen többet mondanak a viszonyszámok: a teljes területi koncentrációs ráta (tehát a települések szerinti szövetkezetszám népességarányos értékeinek regionális átlaga) szerinti sorrend alapján az élenjárók Észak-Magyarország (59,77%), Dél-Dunántúl (46,59%) és Észak-Alföld (34,5%).

1. ábra

*Az új típusú szociális szervezetek területi eloszlása Magyarországon*



*Adatok forrása:* Szociális Szervezetek Országos Szövetsége.

2. ábra

*Az ezer lakosra jutó szociális szervezetek száma*



*Adatok forrása:* Szociális Szervezetek Országos Szövetsége.

Az ezer lakosra jutó szociális szervezetek száma alapján egyértelműen kirajzolódnak a válságtérsegek. A statisztikai adatok térinformatikai megjelenítése maximálisan tükrözi azt a kormányzati szándékot, amely – a Társadalmi Megújulás Operatív Programban is megjelölten – a konvergencia-régiók leghátrányosabb térségeire helyezi e szervezetek létrehozásának fókuszát. Borsod-Abaúj-Zemplén megye határ menti térségein túl még Szerencs, Tokaj és Ibrány környezetében is markánsabb lakosságarányos jelenlét figyelhető meg. Hasonlóan kiugró értékekkel jellemezhető Baranya megye nyugati, északnyugati térsége; Sellye, Szigetvár és Sásd központokkal (2. ábra). A statisztikai arányokon túlmutató, legfontosabb kérdés azonban továbbra is az, hogy e térségekben biztosítható-e a szervezetek hosszú távú fenntarthatósága, tartós és önfenntartó működése.

A szociális szervezetek ágazati megoszlása – a településeken megfigyelhető dominanciát vizsgálva – egyértelműen a szolgáltatások szerepét hangsúlyozza. Az LHH-térségekben a szervezetek több mint fele, míg országosan közel kétharmada e szektorban tevékenykedik. Ebben a szektorban nemcsak a kistelepüléseknek, hanem – a főváros és környéke mellett – a megyeszékhelyeknek és az alföldi városoknak is fontos szerep jut, így a területi kép ebben az ágazatban a legkiegyenlítettebb (3. ábra). A nagyobb lélekszámú településeken a humán erőforrás-igényeket támogató és komolyabb keresletet mutató gazdasági szolgáltatások túlsúlya jellemző. Itt a kis- és nagykereskedelem, valamint az idegenforgalom mellett az építőipari, a hulladékhasznosítási, a tanácsadási és oktatási tevékenységet végző szervezetek dominanciája figyelhető meg. A kisebb települések igényei inkább a takarításra, a hátrányos helyzetű csoportok esélyenövelő foglalkoztatására, a szociális ellátásra, az idősgondozásra és egyéb közösségi, társadalmi tevékenységekre irányulnak. Utóbbi esetben a gazdasági szolgáltatások kisebb arányban képviseltetik magukat, amelyek többnyire az élelmiszerek vagy használatcikkelt bolti kiskereskedelmére korlátozódnak (4. ábra).

3. ábra

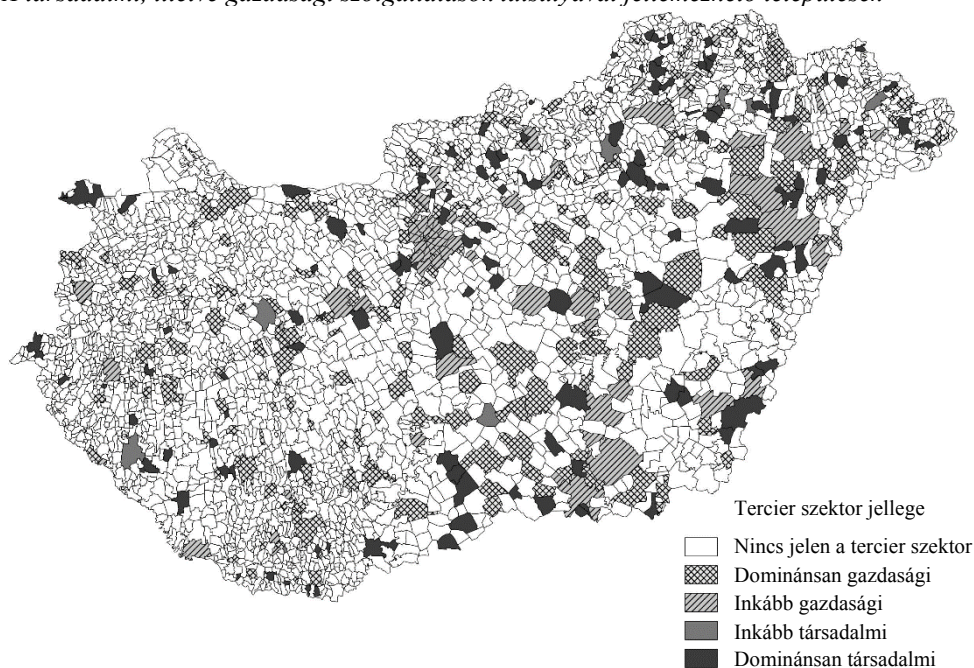
*A szolgáltató szervezetek túlsúlyával jellemezhető települések*



*Adatok forrása: Szociális Szervezetek Országos Szövetsége.*



4. ábra

*A társadalmi, illetve gazdasági szolgáltatások túlsúlyával jellemezhető települések**Adatok forrása:* Szociális Szövetkezetek Országos Szövetsége.

A szociális szövetkezeti tevékenység szempontjából ipari dominanciájú települések legnagyobb arányban Észak-Alföldön találhatók, itt elsősorban a Kunszentmárton–Nyíregyháza–Berettyóújfalu háromszög által határolt térség emelhető ki. Ez korántsem meglepő, mivel az ipari tevékenységet folytató szociális szövetkezetek döntően a könnyű- és az élelmiszeriparhoz kapcsolódnak. Az említett területen az ökológiai adottságok és az ezekre épülő feldolgozóipari hagyományok is azt mutatják, hogy ahol a termelési érték legnagyobb hányadát – a korábbi termeléseszkökenések ellenére is – az élelmiszeripar adja, ott a szociális szövetkezetek ágazati orientációja is ezt tükrözi. A zöldség- és gyümölcs-, valamint húsfeldolgozó, fűszereket és ételízesítő termékeket, valamint üdítőitalokat előállító szociális szövetkezetek jelentős arányban képviseltetik itt magukat. Hasonló területi összefüggések figyelhetők meg a könnyűipari ágazatok kapcsán is. E térségek foglalkoztatásában, mi több, kereskedelmében is hagyományosan jelentős szerepet betöltő textília, textiláru és bőrtermékek gyártása, valamint a csomagolóeszköz-gyártó szövetkezetek aránya is kiemelkedő (5. ábra).

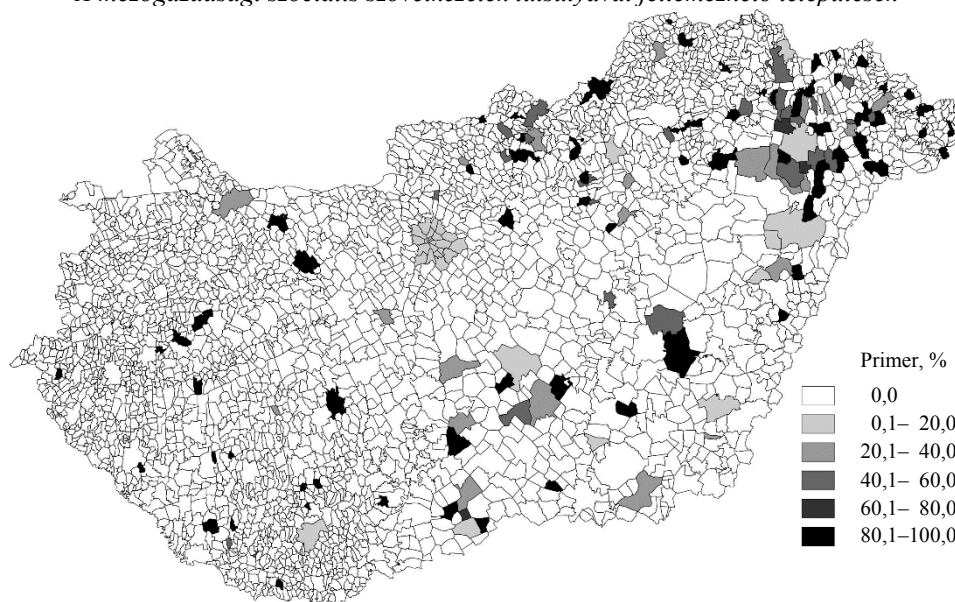
5. ábra

*Az ipari szövetkezetek túlsúlyával jellemezhető települések**Adatok forrása:* Szociális Szövetkezetek Országos Szövetsége.

A legmarkánsabban megjelenő területi különbségek egyértelműen a természeti tényezőkhöz fokozottan kapcsolódó mezőgazdasági tevékenység esetében figyelhetők meg. A többnyire mérsékelt meleg és szárazabb éghajlattal jellemezhető nyírségi területek közül is kiemelkedik a Nyugati-Nyírség (lössös Nyírség) és a Hajdúhát által határolt települések köre. A döntően mészsírtalajú és réti csernozjom talajok itt kiváló terepet biztosítanak a zöldségtermesztő szociális szövetkezetek számára, míg a keletebbre fekvő területek inkább az állattartás dominanciáját mutatják. Hasonlóan a növénytermesztő ágazat túlsúlyát mutatják még Bácska kiváló mezőszéki talaját hasznosító szervezetek. A harmadik „sűrűsödési göcöt” Nógrád megye keleti térségei adják, azonban a fentiekhez eltérő éghajlati és talajviszonyoknak (az országos átlagtól elmaradó évi középhőmérséklet, barna erdőtalaj) és az erdőterületek jelentős arányának megfelelően itt az erdészeti, valamint a vegyes gazdálkodási profilú szociális szövetkezetek játszanak meghatározó szerepet (6. ábra).



6. ábra

*A mezőgazdasági szociális szövetkezetek túlsúlyával jellemezhető települések**Adatok forrása: Szociális Szövetkezetek Országos Szövetsége.*

### A szövetkezetek megalakulásának ágazati és területi aspektusai

A jelen írásban vizsgált új típusú szociális szövetkezetek többsége 2013 folyamán jött létre. Megalakulásuk legfőbb gazdasági indokai és motiváló tényezői a helyi, kielégítetlen termelési vagy szolgáltatási igények voltak. Ilyen igények jellemzően a helyben megtermelt alapanyagok, zöldségek, gyümölcsök felvásárlása, feldolgozása és/vagy értékesítése. Ez nem meglepő, hiszen a kis mennyiségben előállított, egyedi termékek piacra jutásakor szinte minden termékcsoporthoz versenyhátrányból indul a szabályozási nehézségek, a kedvezőtlen adójogszabályok, a jogi és dokumentációs útvesztők miatt. További fontos társadalmi tényező szinte minden esetben a helyi, térségi értékteremtő munkahelyek létrehozásának igénye, a hátrányos helyzetű emberek jövedelemhez juttatása, szociális helyzetük, életkörülményeik javítása.

Egy-egy szövetkezet megalakítása mögött természetesen politikai szándék is húzódhat, hiszen számos esetben a települések vezetői által megalkotott fejlesztési stratégia szerves részét képezi a munkahelyteremtés, az öngondoskodás fokozása, vagy éppen a helyi gazdaság fejlesztése. Amennyiben a településen hiányzó erőforrások kívülről való pótlása, befektetők vonzása nem lehetséges, jelentős támogatásokra nincs lehetőség, akkor feltárva a térség saját erőforrásait és ezek hasznosítási lehetőségeit, a helyi szereplőket célszerű segíteni a lakosság szükségleteinek kielégítésében. Márpedig a vizsgált, hátrányos helyzetű települések esetében a gazdaságfejlesztés általános eszközeivel eddig nem lehetett komolyabb eredményt elérni. Ez esetben a stratégiák célja nemcsak gazdasági, hanem társadalmi

is, ahol a fókuszban a tágabb értelemben vett életminőség-javítás és a közösségfejlesztés áll.

A szociális szövetkezetek megalakulását számos körülmény segítette. A legnagyobb hatású talán éppen a szociális gazdaság fejlesztésére kiírt pályázati támogatás megszerzésének lehetősége volt. Ez az összeg, kiegészülve az önkormányzatok által nyújtott segítséggel, jó esetben agilis elhivatottsággal, az értékteremtő közfoglalkoztatásban szerzett tapasztalatok és jogi szakértelem hozzáadásával, esetleg már sikeresen működő, közeli szövetkezetek nyújtotta pozitív példával és működési mintával elég lökést adott a szociális szövetkezetek indulásához. Hasonlóan kedvező előzményeket jelentett még a startmunka mintaprogram, amely támogatása kiváló alapot nyújtott az értékteremtő, egyre inkább piaci alapokon nyugvó tevékenység kibontakozásához és fejlesztéséhez. A mezőgazdasági termelést számos esetben nem a piaci igény motiválja, így e kapcsolódásnak a legáltalánosabb példája, amikor az értékesítési nehézségek kivédésére szabályozott módon juttatják el az árut a fogyasztóig, azaz a kistérségi programban megkezdett mezőgazdasági alapanyag-termelés immár komolyabb infrastruktúrával támogatott feldolgozással, vagy vegyes bolti kis- és nagykereskedelemmel egészül ki (például Kérsémjén, Berekböszörmény stb.).

Az induláskor kitűzött legfontosabb célok természetesen nem egyformán valósultak meg; míg az induló szövetkezetek a társadalmi célkitűzéseknek, a helyben történő tartós foglalkoztatásnak a legtöbb esetben teljes mértékben megfeleltek, addig a helyi gazdaság számottevő fejlesztésének, az önellátás fokozásának, a tranzitszerepnek, tehát a munkaerő-piacra való visszavezetésnek, a fenntarthatóságnak, a folyamatos fejlődésnek, vagy éppen a vállalkozói kedv ösztönzésének már kevésbé.

Az, hogy a szövetkezetek milyen fő-, illetve melléktevékenységi formát választottak, több tényező befolyásolta. Egy adott térség agrártermelési hagyományaihoz való igazodás, vagy éppen a meglévő infrastrukturális alapok, esetleg korábban már megvalósult beruházások a zöldség- és gyümölcsstermesztést, az élelmiszer-ipari feldolgozást és a kereskedelmet ösztönözte, míg az ipari termelés tradíciói elsősorban a konfekcióipar, a felsőruházati termékek, munkaruhák és kiegészítők gyártása esetén jelentett előnyt. A helyi adottságokhoz igazodó, a kielégítetlen szolgáltatásokra irányuló igények kielégítése az élelmiszer-ipari (döntően édesipari, tészta- és húsipari) tevékenység mellett kiemelt fontossággal bírt az épülettakarítás, valamint a zöldterület-kezeléssel foglalkozó szervezetek tevékenységi formáinak megválasztásánál. Ez utóbbi, a közterületek megfelelő állapotára irányuló szükséglet felértékelődése nem meglepő, hiszen a települési zöldfelületek szerepe a környezetvédelmet, az egyéni életminőséget mind jobban szem előtt tartó világ egyre fontosabbá válik. Különösen igaz ez azon településekben, ahol az idegenforgalom fejlesztése a középtávú tervekben hangsúlyos célkitűzésként szerepel. A szakképzett, szabad munkaerő összetételéhez igazodás igénye, valamint a minél több ember bevonását lehetővé tevő, munkaerő-igényes tevékenységek főként a könnyűipari jellegű, konfekció-, illetve asztalosipari tevékenységek megválasztásánál volt domináns tényező.

### **A szövetkezetek foglalkoztatási szerepvállalása**

A vizsgálatba bevont szociális szövetkezetek szinte teljes munkavállalói állománya a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű csoportok valamelyikének tagja. Ezek között a varrodai, a konfekcióipari, a kereskedelmi, illetve a mezőgazdasági tevékenységek túlsúlya okán a

nők felülreprezentáltak. Férfi dominancia leginkább az építőiparhoz kapcsolódó tevékenységek esetében figyelhető meg. E szervezetek munkavállalói elsősorban a középkorúak, illetve az 50 év felettiek korcsoportjából kerülnek ki, többségük alap- és középfokú végzettséggel. Azok a feladatok, amelyeket ellátnak elsősorban a szakképzett munkaerő mellett segéd- és betanított munkásokat igényel. A hátrányos helyzetűek között jelentős arányban jutnak jövedelemszerzési lehetőséghez a hátrányos helyzetű térségekben élő idősebb, de még aktív korúak (25%), az alacsony iskolai végzettségűek, a nők és a romák is (25%). A sort a pályakezdők és a megváltozott munkaképességűek zárják, 10%-nál is kisebb átlagos részaránnyal.

Így az érintett településeken a hátrányos helyzetű munkavállalók jelentős részének életkörülményei javulhatnak. Közülük is elsősorban azoknak, akik nem csak tudásuk, tapasztalatuk, hanem szorgalmuk és motiváltságuk alapján jövedelemhez kívánnak jutni. Arányuk a település méretével összhangban változik, hiszen egy-egy szövetkezet nagy átlagban húsz fő foglalkoztatását teszi lehetővé, amely természetesen jelenthet tíz fő alatti és ritkábban akár száz fős állományt is. Ez egy nagyközség vagy kisváros esetében nem jelent megoldást a munkaerő-piaci problémákra, azonban egy ezer fő alatti kistérségben, ahol az aktív korúak száma nem éri el az ott élők kétharmadát, ugyanakkor a regisztrált álláskeresők aránya 10% feletti, több éven át számottevő stabilitást adhat. Mivel a szervezetek átlagos létszáma relatíve alacsony, ezért a legtöbb esetben helyi munkaerőt alkalmaznak. A húsz fő felett alkalmazó, nagyobb munkaerő-igényű tevékenységet végző szövetkezetek azonban a térség több településének munkaerő-piaci helyzetére is hatással lehetnek.

Az alkalmazottak többségét a szövetkezeti vezetők motiválnak látják. Ahol kisebb mértékű az elhivatottság, annak hátterében legtöbbször a szegénységből adódó kilátástalanság, a reményvesztettség vagy a hosszú távú gondolkodás hiánya áll. Fegyelmi problémák (hiányzás, szakszerűtlen munkavégzés, visszaélés) csak nagyon ritkán fordulnak elő. Az alkalmazottak átlagos havi bruttó bére százezer forint feletti, amely a minimálbért néhány százalékkal, a közfoglalkoztatási bért ugyanakkor közel negyven százalékkal haladja meg. A munkavállalók motivációját természetesen a foglalkoztatók is próbálják fokozni, térítésmentes képzésekkel, pénzbeli jutatásokkal, jutalmakkal vagy pozitív munkahelyi légkör megteremtésével, amelybe beletartozik a megértés és az elismerés is.

Ugyanakkor a szövetkezeti taggá válás célja már kisebb mértékben teljesül, míg az ön-foglalkoztatóvá válás szinte alig érzékelhető. Ez utóbbiban természetesen a piaci lehetőségek hiánya, az alkalmazottak kockázatkerülő magatartása, a megalakulás óta eltelt rövid idő vagy a szövetkezet fő profiljába illő, az önállóvá válást kevésbé támogató tevékenységi forma (például textil-, konfekcióipar, településrendezés stb.) játszik szerepet. Ez az arány az idő múlásával növekedni fog, még úgy is, hogy e szövetkezetek jellegükből adódóan kiválóan alkalmasak hátrányos helyzetűek foglalkoztatására, hiszen mérséklődik az egyéni tőkehiány jelentősége, a kockázat egyénre gyakorolt nyomása, megszlik a felelősség.

A vizsgált szövetkezetek nem a foglalkoztatási szövetkezet kategóriájába sorolhatók, így kivétel nélkül tartós foglalkoztatásra rendezkedtek be. A foglalkoztatást a legtöbb esetben képzés egészíti ki, amely kisebb mértékben a munkavégzéshez köthető szakmai ismeretek megszerzésén (például zöldség- és gyümölcsfeldolgozó), nagyobb arányban azonban a kommunikációs és a tanulási készségek, az informatikai ismeretek, valamint a személyiség, az önismeret fejlesztésén keresztül növeli a munkaerő-piaci esélyeket.

### A tartós foglalkoztatáshoz szükséges speciális erőforrások

A klasszikus értelemben vett erőforrások értékelésekor a szövetkezetek felének a vezetősége úgy vélte, hogy a szervezet működéséhez szükséges tőke még éppen elegendő mértékben áll csak rendelkezésre, míg a tárgyi feltételek, eszközök karbantartására és azok fejlesztésére már nem tudnak elég forrást biztosítani. Azok, akik úgy érzik, hogy a tőke előteremtése kimondottan komoly problémát okoz, többféle nehézséggel kell, hogy szembenézzenek. Ezek azonban nem tevékenység-specifikusak, hiszen ruhaipari, asztalosipari és kereskedelmi profilú stb. szervezetek egyaránt találhatók e csoportban. A tevékenységi profil belső struktúrájában természetesen vannak különbségek, hiszen nagy általánosságban az alapanyag-előállítás, -termelés kevésbé jövedelmező, mint a kereskedelmi tevékenység. A legfőbb problémák egyike azonban a szolgáltatásra, illetve a termékre irányuló fogyasztói igény hiánya, amelyet a fizetőképesség alacsony szintje vagy a fogyasztók elérhetőségének nehézsége tovább súlyosbít. Így a termékek egy része nem egyszer készleten marad. Hasonlóan értékesítési-fizetőképességi nehézséget jelent, ha a kereslet elsősorban a szolgáltatások ellenértékét nehezen előteremtő helyi lakosságra irányul. A tőkeellátottsági, likviditási problémák hátterében állhat továbbá a gyenge pályázati tevékenység, illetve menedzsment, amely az indulás éveiben, amikor a piaci, kereskedelmi bevételek még alacsonyabbak, a szövetkezetek fő forrását jelenti, különösen, hogy a szervezetek pénzügyi tartalékkal (még) nem rendelkeznek. Amennyiben van fizetőképes igény és a bevételek nagy része az üzleti tevékenységből tervezett, akkor problémát jelenthet egy olyan versenytárs közelsége is, amely nagyobb, tőkeerősebb, jelentősebb piaci tapasztalattal rendelkezik, így összességében költséghatékonyabban működik.

A tevékenységhez szükséges tárgyi feltételek a megkérdezettek több mint háromnegyedénél megfelelőek, azonban karbantartásuk, illetve fejlesztésük indokolt és kívánatos lenne. Az infrastruktúra, illetve a gépjárműpark fejlesztéséhez azonban további piacok és pályázati források megszerzésére lesz szükség. A humán erőforrás megítélésénél az alkalmazottak szakértelme, kompetenciája és a közösségért tenni akarása bizonyult a leggyengébb pontnak. Ugyanakkor megbízhatóságukat, szükség esetén rugalmasságukat több esetben pozitív tulajdonságként említik. A vezetőség önértékelésében természetesen nem zárható ki teljesen a részrehajló pontozás, azonban a szakértelem és a kompetencia itt is alacsonyabb pontokat kapott, míg a közösségért tenni akarás, a megbízhatóság és a motivált munkavégzés szinte minden menedzsment erősségének bizonyult.

Az erőforrásokat tágabb kontextusba helyezve, a vizsgált szövetkezetek vezetőinek több mint kétharmada úgy ítéli meg, hogy tevékenységük jelentős mértékben hozzájárul a hátrányos helyzetű település/térség fejlődéséhez. Többségük azonban ennek kapcsán a közvetlen társadalmi-gazdasági hatásokra asszociál, amely megnyilvánul a munkanélküliség csökkentésében, a településen élők szociális helyzetének javításában. Ezek megvalósulásával csökkenhetnek az önkormányzat terhei, amelyeket fejlesztésekre fordíthat. E vélekedés szerint a szövetkezet működése közvetetten része lehet a településmarketingnek, javítva a község megítélését. A jó példa természetesen további vállalkozások letelepedését, létrejöttét is ösztönözheti, amely révén az önkormányzat további adóbevételekhez juthat. A helyi gazdaság fejlesztésének ugyanakkor közvetett közösségformáló szerepe is lehet.

A településen élők életkörülményeinek javításához természetesen más módon is hozzájárulhatnak. Szociális boltok működtetése, a települési környezet rendben tartása mellett

akár a helyben megtermelt élelmiszer-alapanyagok révén, amelyek a minőségi, egészséges és biztonságos élelmiszerellátást teszik lehetővé.

A szövetkezetek egy része a helyi közösségek számára fontos feladatok kiszolgálása mellett közösségfejlesztő és kulturális tevékenységet is végez. Közösségi rendezvények, gasztronómiai fesztiválok szervezésével, faluház működtetéssel hagyományőrző feladatokat látnak el, amelyek a helyi identitás erősítésében, ezáltal közvetetten a népességmegtartó képességben jelenhetnek meg. Egy kis településen már önmagában a dolgozók számára szervezett közös szabadidős programok közösségfejlesztő hatása sem elhanyagolható.

A legtöbb szociális szövetkezet a környezetvédelmet és a fenntarthatóságot is előtérbe helyezi, hiszen túl az alapvető, jogszabályban is megfogalmazott előírásokon, a hagyományos kézműves tevékenységekkel, a növénytermesztésben a tudatos, tervszerű tápanyag-utánpótlással, a biotermék-feldolgozással, a rendszerint környezetbarát csomagolóanyagok használatával, valamint a vegyszermentes, hőkezeléses tartósítási eljárásokkal csökkentik a környezetterhelést. Ehhez kapcsolódnak továbbá az alacsony „élelmiszer-kilométer” értékek, amelyek az üzemanyag-megtakarítás mellett a csomagoló-, tartósító- és adalékanyagok használatát is szükségtelenné teszik. A környezeti fenntarthatóság szempontjai érvényesülnek továbbá a természetes eredetű szerves hulladékok (mezőgazdasági, kertészeti és zöldhulladékok) hasznosításakor, hiszen a többségük által alkalmazott komposztálás alkalmas a talajerő-utánpótlásra is.

### **A hosszú távú gazdasági fenntarthatóság**

A vizsgálatba bevont szociális szövetkezetek éves árbevétele – mivel a vizsgálat a megalakulást követő évben, a tényleges szolgáltatás megkezdésének évében történt – igen széles skálán mozog, a néhány milliótól a negyven millió forintig terjed. Utóbbi, nagyobb értékekre a zöldterület-kezeléssel vagy a zöldség-gyümölcs nagykereskedelemmel foglalkozó szervezetek jelenthetnek jó példát. A bevételek megoszlása már nem ilyen változatos, az esetek többségében a kereskedelmi, termelő- és szolgáltatótevékenységből származó árbevétel még nem haladja meg a teljes összeg felét, a nagyobb rész tehát állami, pályázati forrásból biztosított. A szervezetek az alapító tőkén és a pályázati forráson túl – hacsak az önkormányzat nem járul hozzá a likviditáshoz – klasszikus értelemben vett pénzügyi tartalékkal nem rendelkeznek. Az igazsághoz hozzátartozik, hogy likviditási, működési tartalékok képzése az indulás évében, realizált eredmény híján még nem feltétlen elvárás.

A piaci viszonyokra jellemző, hogy a szolgáltatásokra és termékekre a szövetkezetek több mint kétharmada esetében még a hátrányos helyzetű településen, térségben is van igény. A fizetőképesség az igényekhez viszonyítva valamivel alacsonyabb, és a menedzsment véleménye, hogy az utóbbi években folyamatosan csökkenő tendenciát mutatott. Különösen jellemző a fizetőképesség hiánya a lakossági igényekre. Amennyiben az igény a kis- és középvállalkozások vagy az állami/önkormányzati szféra irányából jön, akkor természetesen a szövetkezet számára a közgazdasági értelemben definiált keresleti probléma kevésbé merül fel. Közel azonos arányban találhatók olyan szövetkezetek, amelyek nehezen tudják elérni a potenciális fogyasztókat, és amelyek terméke jól kommunikált. Ott, ahol a tevékenységnek voltak előzményei, például a startmunka mintaprogramban végzett termelés, a termékek ismertsége is nagyobb, segítve ezzel a piaci érvényesülést. A szövetkezetek



több mint fele az aktuális árak mellett több terméket/szolgáltatást nem tudna értékesíteni, de készleten sem marad jelentős árumennyiség.

A kereslet strukturális és területi megoszlásában határozott tendenciák érvényesülnek. Az indulás éveiben a helyi és a kistérségi kereslet – közel azonos arányban – haladja meg az összes kétharmadát, míg a megyei, régiós vagy országos szintű mindössze 10–10% körüli. Összességében a lakossági és a piaci szféra kereslete a domináns (48 és 42%), ugyanakkor az állami/önkormányzati szférára eső hányad mindössze 10%. Míg a helyi kereslet döntően lakossági jellegű, addig a nagyobb területi szintről megnyilvánulót már inkább a kkv-k és kisebb mértékben az önkormányzatok adják. A fenti összefüggéseket igazolják a kereslet minőségi és területi megoszlásával kapcsolatos elégedettségi értékelések. A kereslet minőségével és térbeli megoszlásával való elégedettség akkor nagyobb, ha a termék- vagy szolgáltatásértékesítés a piaci szférát, illetve a lokális feletti szintet célozza, tehát ha az értékesítési piac földrajzilag kiterjedt. Ezzel szemben nagyobb az elégedetlenség akkor, ha az a csekélyebb fizetőképességű helyi, lakossági igények kielégítésére korlátozódik. Az értékesítés jövőbeli trendjeit értékelve a vevők fizetőképességéről úgy vélik, hogy a jelenlegi szinten marad, míg a vásárlók számát tekintve optimistábbak, a tevékenység e korai szakaszában annak emelkedésében joggal bíznak. Elsősorban természetesen azok a szövetkezetek sorolhatók ebbe a körbe, amelyek hiánypótló termékkel vagy szolgáltatással jelentkeznek a piacon. A vizsgált szervezetek közel fele tartozik ebbe a kategóriába, az ő tevékenységük nagyobb arányban épül előre feltárt, valós piaci igényre.

A szövetkezetek valamivel több mint fele úgy ítéli, hogy a piaci alapú tevékenységükből származó *bevételek nem elegendőek* a költségek fedezésére, a hiányzó összeget egyelőre jelentősebb pályázati forrásból, különböző támogatásokból pótolni kell. Az egyik legfontosabb probléma tehát a tőkehiánnyal, a likviditással hozható összefüggésbe, így a gazdasági tevékenységet sok esetben lassítja, a minőségi követelményeknek való megfelelést nehezíti. Mindez komoly versenyhátrányt eredményez a nagyobb cégekkel szemben. Pályázati források nélkül még a kedvezőbb piaci körülményekkel jellemezhető szervezetek sem tudnák fenntartani magukat. Ennek jelentősége azért is nagy, mert a fejlesztésekre egyáltalán nincs lehetőség, holott az infrastruktúra, a géppark folyamatos karbantartása és felújítása ezt mindenképpen megkívánná. Az indulást követő 1–1,5 évben gépek, eszközök, berendezések vásárlására, épületfelújításra tulajdonképpen csak egyszer volt lehetőség, mégpedig az induló TÁMOP-pályázat révén. A fejlesztés közvetlenül nem generált szervezeteken belüli foglalkoztatásbővítést, hiszen még a felújítási munkákat is vállalkozók végezték. Így a foglalkoztatottak száma nagyjából megegyezik az induló pályázat által támogatottakéval.

Jelentős *jövedelmezőségbeli különbség* észlelhető azonban a termelő- és a kereskedelmi tevékenységek között, az utóbbi javára. Itt számításba kell azonban venni, hogy a szervezetek nemrég indultak, így a mezőgazdasági tevékenység egy részénél a termőre forduláshoz, a kereskedelmi tevékenységnél pedig a piacok kiépítéséhez, a termékek ismertté tételéhez hosszabb-rövidebb átmeneti időre van szükség. A tőkehiány mellett természetesen érdemes megemlíteni a helyi munkalehetőségek, így jövedelem hiányában a lakossági fizetőképesség korlátait, illetve árérzékenységét.

A szervezetek tevékenységének várható eredményességét jól mutatják az *elkészített üzleti tervek*. A menedzsmentek közel fele úgy véli, hogy nem sikerült megalapozott stratégia-

giai dokumentumot készíteni, amelynek háttérében annak elkészítésére fordítható, a pályázati határidő adta rövid idő, a megfelelő, közgazdasági végzettséggel rendelkező szakemberek hiánya, valamint az induláskor jellemző, számos bizonytalansági tényező áll. A kisebb szervezetek esetében ilyenek az előállított kisebb mennyiségek, ahol az esetleges ingadozások nem tudnak „kisimulni”. A tevékenység indulása leginkább a márkanév, a bolt, a szolgáltatás piaci bevezetéséről szól, az pedig nehezen becsülhető, hogy mekkora eladásokat lehet generálni. Természetesen számos olyan körülmény van, amely módosíthatja az üzleti eredményt, így sokszor a legrealistább becsléssel sem lehet előre látni. Befolyásolhatja a versenytársak aktivitása, a külső környezet változása, de akár a szövetkezeten belüli problémák is. Ugyanakkor egyetlen üzleti terv sincs „köbe vésve”, a számokat módosított üzleti terv keretében lehetséges újraértékelni.

A szövetkezetek valamivel több mint felének piaci eredménytelenségében érezhető a *versenytársak aktivitása*. Míg az élelmiszerkereskedelemmel foglalkozóknál a versenytárs többnyire már ugyanazon településen megjelenik, addig az inkább feldolgozó kapacitással bírók a közeli városokban végzik tevékenységüket. Azon túl, hogy nagyobbak, tökeerősebbek, több éve működnek, így piaci tapasztalattal, kialakult és jól bejáratott beszállítói és értékesítói csatornákkal rendelkeznek, költséghatékonyabbak. A szövetkezeti menedzsmentek elkötelezettek az irányban, hogy a hatékonyság-központú, eredménycentrikus, a tervezésre és fejlesztésre is nagyobb figyelmet fordító üzleti szemléletet átvegyék, eltanulják. Jól kell ismerni a szövetkezet termékeit és szolgáltatásait, piacait, meg kell tervezni a jövőre vonatkozó stratégiáját. Ezen túl az alapvető üzleti, szakmai folyamatok (gyártás, logisztika, értékesítés stb.) működésének ismerete mellett a kihívásokat és a lehetőségeket folyamatosan monitorozni szükséges. Az üzleti igények reaktív kiszolgálásán túlmutató proaktivitásra is szükség van.

A nehézségek számbavételekor mindenképpen utalni érdemes arra, hogy a szociális szövetkezetek tevékenysége (még ha hiánypótló is), *kevésbé innovatív*. Klasszikus értelemben vett innovativitás, tehát a folyamatos és intenzív, eszközökre és technológiákra is kiterjedő fejlesztés természetesen nem jellemző. Ez a jelleg legfeljebb egyrészt a szociális szövetkezetek többségére jellemző hagyományos tevékenységeken túlmutató feldolgozásban, kereskedelemben, gazdasági, vagy akár a helyi közösségek életminőségét javító társadalmi szolgáltatásban, illetve a tevékenység sokrétűségében tud megjeleni. Másrészt, a csak néhány szervezetre jellemző piaci szemléletben, a változó igényekhez rugalmasan alkalmazkodó, egyelőre maximum piackövető attitűdben érhető tetten.

A működéssel összefüggő problémák értékelésekor a HR-területen a munkabérek emelése, míg a szállítói és vásárlói kapcsolatok esetében az új termék bevezetése, kifejlesztése mellett a marketingtevékenység költségvetési és humán erőforrás oldala, ebből is adódóan az új vevők felkutatása, az árkedvezmények biztosítása, tehát az értékesítés jelentette a *legnagyobb kihívást*. E tényezők már meghatározzák a likviditással kapcsolatos gondokat, amelyeket tovább súlyosbítanak a tőkebevonási, hitelfelvételi lehetőségek hiánya. A *hitelképességhez* természetesen fedezet kell, amely általában forgalomképes ingatlan, üzleteliségi meglétét feltételezi. A legtöbb szövetkezet azonban nem rendelkezik ingatlannal. A problémák tehát elsősorban a piaci lehetőségek további bővítésének nehézségéből és a részben ebből, részben a hitelképesség hiányából adódó tőkehiányból eredeztethetők.

A szövetkezetek több mint negyötöde nem alakított ki kapcsolatot kisüzemekkel, nem végeznek közös tevékenységet, bár ezek közel fele tervezi a későbbi *együttműködést*. Pedig

a feldolgozott – főként élelmiszer-ipari termékek – forgalmazásában, a piaci lehetőségek fokozott kihasználásában mindenképpen előrelépést jelentene a hosszú távú kapcsolat kiépítése, akár csak a bér munka, de a közös piacra lépés tekintetében is. Már egy állandó, kiszámítható betanított munkát igénylő, bedolgozás jellegű tevékenység is többletforrást biztosítana. Hasonlóan kedvezőtlen a kép más szociális szövetkezetekkel való együttműködés terén. Alapvetően kevés információval rendelkeznek egymás tevékenységéről, így az együttműködési lehetőségekről. Mindössze a nagyobb volumenben feldolgozó, illetve forgalmazó szerepet felvállaló szövetkezetek alakítottak ki kiváló kapcsolatot östermelőkkel, beszállítókkal, nagykereskedőkkel. Az önkormányzatokkal kiépített együttműködések változatos képet adnak, a kapcsolatok hiányától a látszólagos kapcsolatokon át a kiválóig, ahol az önkormányzat minden téren segíti a szövetkezet működését. Ez leginkább akkor jellemző, ha a közös érdekek közvetlenül, önkormányzati tagsági vagy polgármesteri elnökségi formában öltenek testet.

Érdemes persze említést tenni egy olyan tényezőről is, amely a döntően mezőgazdasági orientációjú szociális szövetkezetek mindennapjait nehezítik, mégpedig az időjárás kiszámíthatatlanságától. A mezőgazdasági alapanyag-termelés egyik legnagyobb kihívása az egyre fokozódó *időjárási szélsőségekkel szembeni kitettség*, amely a fejlődés, a versenyképesség korlátozó tényezője lehet. Különösen a növénytermelési tevékenységek időjárási, károsító szervezetek általi és környezeti kitettsége jelentős mértékű, nagyfokú a hozambizonytalanság és -ingadozás, amely visszahat a fentebb említett tervezési nehézségekre is.

Az önfenntartás fokozásának igénye természetesen megjelenik, elsősorban az egyedi piacképes tevékenységek, szolgáltatások biztosításában, a minőség szinten tartásával a már kialakult vevőkör megtartásában. A további fejlődéshez, a vevőkör bővítéséhez azonban újabb, lehetőleg megyei vagy országos szintű piacokat kellene megcélozni, esetleg állandóságot nyújtó, biztos felvásárlói szerződéseket kötni.

A fejlődéshez ez idáig az induló TÁMOP- és Leader-pályázatokon túl az önkormányzatoktól érkezett segítség (például tőkeemeléshez). Azonban a szövetkezetek a jövőben a decentralizált, valamint a központi kormányzattól is fokozott segítséget várnak, természetesen az anyagiakon túlmutatót. Míg előbbi együttműködéstől a megrendelések növekedését, addig utóbbtól a feldolgozó kapacitások bővítéséhez, az eszközbeszerzéshez, bér- és járulékfizetési céllal a pénzügyi tartalékképzéshez pályázati és hitellehetőségeket remélnék. A jogszabályi környezet kedvező módosításán túl (például a szövetkezetek a munka-bér megtakarítása érdekében lehessenek közfoglalkoztatók), a pályázati tájékoztatás, a piacszervezési, logisztikai, illetve projektgenerálási, tehát a fejlesztési és finanszírozási lehetőségek feltárását is magában foglaló tanácsadás segítené leginkább a céljaik elérését.

Annak érdekében, hogy a piaci viszonyok tekintetében is kedvező irányú változás következzen be, marketingstratégia kidolgozására, fejlesztésére, piackutatásra, valamint kapcsolati tőke kialakítására van szükség. Honlappal a vizsgálat idején a szövetkezetek kevesebb mint egyharmada rendelkezik, azonban akik eddig nem készítettek, azok tervezik. A hatékonyabb marketingstratégia részét képezheti tehát a szövetkezeti honlapok elkészítése, továbbá online áruházak indítása, a bár költséges és járműigényes mozgóárusítás bevezetése, amelyek enyhítik a piaci zártságot, bővítik a vevőkört és növelik a termékek ismertségét. A fentiekhez szükséges szakemberek felkutatása mellett a minőség folyamatos szinten tartására, fejlesztésére, a termékek/szolgáltatások skálájának, valamint a feldolgozó kapacitásoknak – egyelőre további pályázati pénzekből történő – a bővítésére lesz szükség.

Természetesen a helyi öntevékeny cselekvés nem elegendő a sikeres helyi gazdaságfejlesztéshez. Ehhez az állami, az önkormányzati és az üzleti szektor összehangolt támogatására, a feketegazdaság visszaszorítására, az őstermelők támogatására, a jogi, pénzügyi (hitel és támogatási), szaktanácsadói, szakmai szolgáltatói és képzési háttér biztosítására is szükség van. Elsősorban azért, mert a szociális szövetkezetek versenyképességének fejlesztésével elősegíthető, hogy a gazdasági növekedés a nagyobb hozzáadott értéket megtestesítő termékek és szolgáltatások bővítésével valósuljon meg. Más lehetőség hiányában ugyanis a közfoglalkoztatásból kikerülő, munkatapasztalattal rendelkezők számára – különösen a legelmaradottabb országrészekben, településeken – szinte egyetlen eszközként az új típusú szociális szövetkezetek jelenthetik a megélhetést. Az önellátást, az önfenntartást megalapozó, a tagi munkavégzésre irányuló jogviszony elterjesztésére 2014 végétől egy új a „Sui Generis” programhoz kapcsolódó pályázati forrás is megnyílt, amely felhasználható többek között szakmai, pénzügyi, adminisztratív kapacitások fejlesztésére, illetve a szükséges háttér szolgáltatások biztosítására, illetve a technológia karbantartására, modernizálására, korszerűsítésére, új termelőeszközök beszerzésére is. E pályázatoknál előnyt élvezhetnek az értékteremtő kistérségi startmunka mintaprogram alapjain szerveződő szociális szövetkezetek.

### Következtetések

Az új típusú szociális szövetkezetek az elmúlt néhány évben legnagyobb arányban a hátrányos helyzetű térségekben alakultak. A térszerkezetben legmarkánsabban megjelenő területi különbségek egyértelműen a természeti tényezőkhez fokozottan kapcsolódó mezőgazdasági tevékenységek esetében figyelhetők meg. A többnyire mérsékelt meleg és szárazabb éghajlattal jellemezhető nyírségi területek közül is kiemelkedik a Nyugati-Nyírség és a Hajdúhát által határolt települések köre.

A szövetkezetek induláskor kitűzött legfontosabb célok ez idáig nem egyformán valósultak meg. Míg a helyi gazdaság számottevő fejlesztésének, az önellátás fokozásának, a tranzitszerepnek, tehát a munkaerőpiacra való visszavezetésnek, a fenntarthatóságnak, a folyamatos fejlődésnek, valamint a vállalkozói kedv ösztönzésének eddig kevésbé tudtak megfelelni, addig a társadalmi célkitűzéseknek, a helyben történő tartós foglalkoztatásnak a legtöbb esetben, szinte teljes mértékben. Ez jelenti egyrészt, hogy a foglalkoztatottak mindegyike hátrányos helyzetű térségben él, ugyanakkor jelentős arányban jutnak jövedelemszerzési lehetőséghez az idősebbek, az alacsony iskolai végzettségűek, a nők és a romák is. Így az érintett – főként a kisebb, ezer fő alatti lélekszámú – településeken a hátrányos helyzetű álláskeresőket jelentős részének életkörülményei elsősorban helyben javulhatnak. A nagyobb munkaerő-igényű tevékenységet végző szövetkezetek azonban a térség több településének munkaerő-piaci helyzetére is hatással lehetnek. Egyelőre a szövetkezeti taggá válás célja már kisebb mértékben teljesül, míg az önfoglalkoztatóvá alakulás alig érzékelhető. Ez utóbbiban természetesen a piaci lehetőségek hiánya, az alkalmazottak kockázatkerülő magatartása, a megalakulás óta eltelt rövid idő, illetve a szövetkezet fő profiljába illő, az önálló válást nem támogató tevékenységi forma játszik szerepet.

A szövetkezetek településfejlődésben játszott szerepének értékelésekor érdemes figyelembe venni, hogy a foglalkoztatáson, az életkörülmények javításán, így az önkormányzatok terheinek csökkentésével a fejlesztésekre fordítható, felszabaduló forrásokon túl, a működés közvetetten része lehet a településmarketingnek, javíthatja egy község megítélését.

A jó példa természetesen további vállalkozások letelepedését, létrejöttét is ösztönözheti, amely révén az önkormányzat további adóbevételekhez juthat. A helyi gazdaság fejlesztésének ugyanakkor közvetett közösségformáló szerepe is lehet, amelynek hozadéka a helyi identitás erősítésében, ezáltal a népességmegtartó képességben is megmutatkozik.

Piaci, értékesítési szempontból azok a szövetkezetek kerülnek hátrányba, amelyek döntően a helyi/lakossági igények kielégítésére szakosodtak, ahol a fizetőképesség hiánya leginkább jellemző. Ez gyakran párosul alacsonyabb területi szinttel és így szűkebb értékesítési lehetőséggel. A kereslet minőségével és térbeli megoszlásával való elégedettség akkor nagyobb, ha a termék- vagy szolgáltatásértékesítés a piaci szférát, illetve a lokális feletti szintet célozza, tehát ha az értékesítési piac földrajzilag kiterjedt. A szövetkezetek piaci alapú tevékenységéből származó bevételek a legtöbb esetben nem elegendők a költségek fedezésére, a hiányzó összeget egyelőre jelentősebb pályázati forrásból, különböző támogatásokból pótolni kell. Pályázati források nélkül még a kedvezőbb piaci körülményekkel jellemezhető szervezetek sem tudnák fenntartani magukat. Ugyanakkor az igazsághoz tartozik, hogy gyakran jelentős jövedelmezőségbeni különbség észlelhető a termelő- és a kereskedelmi tevékenységek között, az utóbbi javára. A piaci eredménytelenségében érezhető még a versenytársak aktivitása is, ahol az élelmiszerkereskedelemmel foglalkozóknál a konkurencia többnyire már ugyanazon településen megjelenik, addig a feldolgozó kapacitással bírók inkább a környező nagyobb településeken, városokban végzik tevékenységüket. A tőkeerősebb, nagyobb piaci tapasztalattal rendelkező, költséghatékonyabb üzemektől van mit tanulni; az üzleti igények reaktív kiszolgálásán túlmutató proaktivitásra a szövetkezeteknél is szükség lesz. Ráadásul a szövetkezetekre klasszikus értelemben vett innovativitás, tehát a folyamatos és intenzív, eszközökre és technológiákra is kiterjedő fejlesztés sem jellemző. A problémák tehát elsősorban a piaci lehetőségek további bővítésének nehézségéből és a részben ebből, részben a hitelképesség hiányából adódó tőkehiányból eredeztethetők. A szövetkezetek többsége nem alakított ki együttműködést kisüzemekkel, pedig az a piaci lehetőségek fokozott kihasználásában előrelépést jelenthetne. A további fejlődéshez, a vevőkör bővítéséhez azonban újabb, lehetőleg megyei vagy országos szintű piacokat kellene megcélozni, esetleg állandóságot nyújtó, biztos felvásárlói szerződéseket kötni. Annak érdekében, hogy ezen a téren kedvező irányú változás következzen be, megalapozott marketingstratégia kidolgozására is szükség lesz.

A decentralizált és a központi kormányzat szerepe a jövőben meghatározó a szövetkezetek fejlődése szempontjából. A tapasztalatok szerint előbbi többek között megrendelésekkel, kereslet-indukáló szolgáltatásokkal, utóbbi a pénzügyi források biztosításához szükséges pályázati és hitellehetőségek mellett a jogszabályi környezet kedvezőbbé tételével, illetve komplex tanácsadási támogatás biztosításával katalizálhatja a fejlődést. Mindezek mellett kiemelt fontosságú a szolgáltató tevékenységek, a képzési háttér, illetve összehangolt támogatási szisztémák kialakítása, a fekete- és szürkegazdaság visszaszorítása is.

#### IRODALOM

- Angyal Árpád – Őszi Viktória (2012): Mentori szolgáltatás és közfoglalkoztatás *Munkaügyi Szemle* 56 (3): 85–96.  
 Artner Annamária (2013): Közfoglalkoztatás és versenyképesség *Munkaügyi Szemle* 57 (1): 6–16.  
 Bagó József (2013): A közfoglalkoztatás célja és szabályozása *Munkaügyi Szemle* 57 (1): 4–5.  
 Bagó József (2013): A közfoglalkoztatás mértéke *Munkaügyi Szemle* 57 (2): 86–87.



- Giró-Szász András (2012): *Kormányzótivói tájékoztatás az új típusú szociális szervezetek indításáról* 2012. március 12.
- Koltai Luca (2013): A közfoglalkoztatás szerepe válság idején az európai országokban *Munkaügyi Szemle* 57 (1): 27–38.
- Kulinyi Márton (2013): A közfoglalkoztatás változó céljai *Munkaügyi Szemle* 57 (1): 17–26.
- Oláh Judit (2012): A közfoglalkoztatás, mint a munkanélküliség csökkentésének eszköze *Munkaügyi Szemle Studium* pp. 1–10. <http://www.munkaugyiszemle.hu/kozfoglalkoztatás-mint-munkanélküliség-csökkentés-eszköze> (csak regisztráció után letölthető).
- Oláh Judit (2014): The role and importance of public employment programmes: the case of Hajdúböszörmény micro-region, Hungary *Studies in Agricultural Economics* 116: 131–139.
- Petheő Attila István et al. (2010): *A szociális szervezetek működési modelljének kidolgozása a foglalkoztatás elősegítése érdekében* Budapesti Vállalkozásfejlesztési Kutató Intézet, Budapest.
- Simkó János – Tarjányi Orsolya (2011): *A szociális szervezetek és a támogatásukat célzó programok vizsgálata* Országos Foglalkoztatási Közhatal Nonprofit Kft., Budapest.
- Soltész Anikó (2012): *A szociális szervezetek fenntarthatósága* A szociális szervezet, mint helyi közösségi innováció” nemzetközi konferencia, 2012. október 18., PTE Illyés Gyula Kar, Szekszárd.
- Szabó Andrea (2013): A közfoglalkoztatás tapasztalatai és eredményei két észak-alföldi városban *Gazdálkodás* 57 (5): 472–485.
- Tésits Róbert – Alpek B. Levente (2014a): Területi és strukturális jellegzetességek – A közfoglalkoztatás területileg lehetőségei Magyarországon (1.) *Szociálpedagógia* 2 (1-2): 45–60.
- Tésits Róbert – Alpek B. Levente (2014b): Változó funkciók, célok és fejlesztési lehetőségek: A közfoglalkoztatás területileg eltérő lehetőségei Magyarországon (2.) *Szociálpedagógia* 2 (3-4): 84–96.
- Tésits Róbert – Alpek B. Levente (2015): A közfoglalkoztatásban részt vevők esélyei és preferenciái: A közfoglalkoztatás területileg eltérő lehetőségei Magyarországon (3.) *Szociálpedagógia* 3 (3-4): 48–54.
- Zemplényi Adrienne (2013): Garanciák, jogok, esélyek. A közfoglalkoztatás rendszere az ombudsmani helyszíni vizsgálati tapasztalatai alapján *Munkaügyi Szemle* 57 (2): 78–87.

*Kulcsszavak:* munkaerőpiac, szociális szervezet, hátrányos helyzet, foglalkoztatás, fenntarthatóság.

#### Resume

The key goals set during the launch of co-operatives have not been implemented uniformly. While these have been able to meet the requirements of the development of local economy, self-sufficiency, transit role, sustainability, continuous progress, or even entrepreneurship encouraging less, they could almost completely meet the expectations regarding social objectives and local long-term employment. Beyond employment, improvement of living conditions, thus reducing the burden on local governments, the operation of social co-operatives can be indirectly part of settlement marketing, improving the image of a village. A good example can of course stimulate the establishment of more enterprises, through which the local government can get more tax revenue. However, the development of the local economy can have an indirect role in community-building, having benefits for strengthening local identity and thereby retaining the local population. However, innovativeness in the classic sense, thus continuous and intensive development of tools and technologies is not typical of the co-operatives. Furthermore, the problems come from the difficulty of expanding market opportunities and secondly, from capital shortage traced back to the lack of creditworthiness. Most of the co-operatives have not developed co-operations with small plants however it would be a step forward in the utilization of market opportunities. For further progress and the expansion of the customer base, preferably county or national level markets should be targeted or possibly entering into purchaser contracts providing consistency and security would be necessary. To ensure favourable changes regarding this area, established marketing strategies have to be developed.